

ABSTRAK

Sungkono; Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, menganalisis dan menjelaskan Implementasi Corporate Social Responsibility untuk meningkatkan reputasi perusahaan (Studi pada PT Pupuk Kujang Cikampek) di bawah bimbingan Promotor Prof. Dr. H.M. Sidik Priadana, MS. dan Co Promotor Prof. Dr. Hj. Umi Narimawati, SE., M.Si.

Disertasi ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pengembangan ilmu manajemen khususnya ilmu manajemen sumber daya manusia dengan aplikasi tentang implementasi tanggungjawab sosial perusahaan terhadap masyarakat.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan metode *case study* tentang Implementasi CSR pada PT Pupuk Kujang Cikampek, dengan *key informan* : unsur manajemen, penerima manfaat, pembina, distributor, dan pakar.

Hasil analisis dengan standar deviasi diperoleh beberapa kriteria sebagai berikut : Implementasi CSR tentang alokasi keuntungan, pemberdayaan masyarakat, dan pelestarian lingkungan dengan kriteria baik; Implementasi CSR untuk reputasi perusahaan dengan kriteria baik; Implementasi CSR untuk mengatasi kendala reputasi perusahaan dengan kriteria baik; Strategi Implementasi CSR meningkatkan reputasi perusahaan dengan kriteria baik.

Selain hasil wawancara dengan kriteria tersebut di atas, peneliti telah memperoleh temuan yaitu tentang “ **policy** ” sebagai bagian penting atas implementasi CSR oleh PT Pupuk Kujang Cikampek. Hal ini didukung atas hasil analisis SWOT dengan nilai IFAS tertinggi. Dapat disimpulkan, selain 3 P sebagaimana teori CSR (*Profit*, *People*, dan *Planet*), maka untuk implementasi CSR yang baik, tergantung pada kebijakan manajemen perusahaan (*Policy*) artinya sama dengan 4 P (*Profit*, *People*, *Planet*, dan *Policy*), di mana *Policy* dengan *best practice* sebagai strategi perusahaan untuk meningkatkan reputasi.

Kata Kunci : *Kebijakan manajemen perusahaan, sangat menentukan terhadap baik - tidaknya implementasi CSR.*

PENDAHULUAN

Fenomena yang terjadi sekarang , implementasi CSR oleh perusahaan umumnya masih belum sesuai harapan, di mana perusahaan dalam melaksanakan program CSR hanya sebatas kedermawananan saja, bahkan masih banyak perusahaan yang belum melaksanakannya.

Secara normatif sudah ada Undang-Undangnya dan Peraturan Pemerintah yang terkait dengan tanggungjawab social perusahaan, namun ternyata implementasinya belum maksimal. Namun, dengan masih banyaknya perusahaan yang belum melaksanakan program CSR, atau walaupun melaksanakannya hanya sekedar kedermawananan saja, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada PT Pupuk Kujang Cikampek, dengan maksud untuk mengetahui bagaimana perusahaan tersebut melaksanakan CSR dengan secara baik serta strategi apa yang digunakannya, sehingga dapat meningkatkan reputasi perusahaan.

RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan fenomena tersebut, maka rumusan masalahnya adalah :

1. Bagaimana Implementasi CSR oleh PT Pupuk Kujang Cikampek pada masyarakat lingkungan perusahaan, berkaitan dengan : *profit, people, planet*.
2. Bagaimana dampak Implementasi CSR oleh PT Pupuk Kujang Cikampek, terhadap peningkatan reputasi perusahaan.
3. Bagaimana Implementasi CSR oleh PT Pupuk Kujang Cikampek, dapat meminimalkan kendala-kendala terhadap peningkatan reputasi perusahaan.
4. Bagaimana Strategi Implementasi program CSR oleh PT Pupuk Kujang Cikampek sehingga dapat meningkatkan reputasi perusahaan

TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan dari pelaksanaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui, menganalisis, dan menjelaskan Implementasi CSR pada PT Pupuk Kujang Cikampek, berkaitan dengan *profit, people, dan planet*.
2. Untuk mengetahui, menganalisis, dan menjelaskan dampak Implementasi CSR PT Pupuk Kujang Cikampek, dapat meningkatkan reputasi perusahaan.
3. Untuk mengetahui, menganalisis, dan menjelaskan Implementasi CSR PT Pupuk Kujang Cikampek, dapat meminimalkan kendala reputasi perusahaan.
4. Untuk mengetahui, menganalisis, dan menjelaskan strategi Implementasi CSR PT Pupuk Kujang Cikampek untuk meningkatkan reputasi perusahaan.

KERANGKA TEORITIS

1. Manajemen

Roberts, B. W., Walton, K. E., & Viechtbauer, W. (2006)., mengatakan : manajemen adalah kegiatan yang merencanakan, mengatur, dan mengendalikan operasi dari elemen dasar dari (orang), material, mesin, metode, uang dan pasar, memberikan arahan dan koordinasi, dan memberikan kepemimpinan untuk upaya manusia, sehingga untuk mencapai tujuan dari perusahaan. .

2. Manajemen Strategik

Porter dalam Ujang Sumarwan (2008 : 135) mengatakan bahwa : Strategi bersaing dalam rangka menanggulangi lima kekuatan persaingan industri ialah berdasarkan pemahaman mengenai keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan. Dalam konteks itu diajukkan tiga strategi generik, ialah : keunggulan biaya menyeluruh (*overall cost leadership*), diferensiasi, dan fokus (fokus biaya dan fokus diferensiasi).

3. Manajemen Sumber Daya Manusia

Marwansyah (2010:4), mengatakan bahwa : Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan sumber dayamanusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi – fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karier, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial

Amstrong (2009:4) dalam Suwatno & Donni JP (2011:28), mengatakan : Praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi. Ini mencakup kegiatan seperti strategi SDM, manajemen SDM, tanggungjawab sosial perusahaan atau CSR, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, sumber-sumber SDM (perencanaan SDM, rekrutmen & seleksi, dan manajemen bakat), manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan dengan karyawan, kesejahteraan karyawan, kesehatan dan keselamatan, serta penyediaan jasa karyawan.

4. Business Ethics

Bambang Rudito & Melia Famiola (2007 : 12), mengatakan bahwa : Etika Bisnis pada dasarnya bicara tentang moralitas dari suatu kegiatan bisnis yang ada dalam komunitas, kegiatan bisnis yang ada di komunitas tentunya dilakukan oleh pihak perorangan atau swasta atau perusahaan.

5. Corporate Social Responsibiliy

R.W. Griffin (2004) dalam Herry Achmad Buchory (2009 : 43), mengatakan : Tanggungjawab sosial adalah usaha suatu bisnis yang menyeimbangkan komitmennya terhadap kelompok dan individu dalam lingkungannya yang meliputi konsumen, bisnis lain, karyawan, dan investor “.

Boone & Kurtz (2002) dalam Herry A. Buchory (2009 : 46), mengatakan bahwa : Tanggungjawab sosial adalah perorangan manajemen terhadap kewajiban untuk mempertimbangkan laba, kepuasan pelanggan dan kesejahteraan sosial sebagai nilai yang sepadan dalam mengevaluasi kinerja perusahaan.

Sementara Herry Achmad Buchory (2009 : 46), mengatakan bahwa : Tanggungjawab sosial itu merupakan suatu keputusan bisnis seorang manajer yang memberikan perhatian ang seimbang kepada para *stakeholder*-nya, terutama kepada karyawan dan lingkungannya.

KERANGKA KONSEP

1. Konsep Strategi

- a. Konsep Strategi, menurut Sedarmayanti (2009 : 21), adalah :
- b. Keunggulan Kompetitif : Strategi generik yang dapat digunakan oleh organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif : (a) Inovasi, menjadi produser unik; (b) Kualitas, penyampaian barang dan jasa berkualitas tinggi kepada pelanggan; (c) Kepemimpinan biaya, hasil kebijakan yang direncanakan bertujuan pad “pengelolaan pengurangan pengeluaran”
- c. Kapabilitas Khusus : adalah karakteristik yang tidak dapat atau sulit ditiru pesaing. Empat kriteria yang diusulkan barney (1991) dalam menentukan apakah sumber daya dapat dianggap sebagai kapabilitas khusus atau kompetensi khusus : (a) Penciptaan nilai bagi pelanggan; (b) Memiliki sesuatu sangat langka; (c) Tidak dapat ditiru; (d) Tidak ada substitusinya.
- d. Kesesuaian Stratejik : bahwa untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif perusahaan, maka harus menyesuaikan kapabilitas dan sumber daya yang ada dengan peluang yang tersedia di dalam lingkungan eksternal. Bagian penting tugas manajemen puncak pada saat ini adalah memasukkan kompetensi organisasi yang sesuai (sumber daya internal dan keterampilan), dengan peluang serta risiko yang diciptakan oleh perubahan lingkungan, sehingga akan efektif dan efisien sepanjang waktu seperti ketika sumber daya akan direncanakan

2. Konsep Manajemen SDM

David Guest (1989) dalam Sedarmayanti (2011 : 14), menggunakan model Harvard dan memperluas dengan mendefinisikan empat tujuan kebijakan yang dipercaya digunakan sebagai promosi yang dapat diuji, antara lain adalah :

1. Integrasi Stratejik : kemampuan organisasi mengintegrasikan masalah-masalah sumber daya manusia ke dalam rencana stratjik, memastikan bahwa beragam aspek sumber daya manusia saling melekat, dan memberikan pimpinan masukkan perspektif manajemen sumber daya manusia ke dalam pengambilan keputusan.
2. Komitmen Tinggi : komitmen perilaku untuk mencapai tujuan yang disepakati, dan komitmen sikap yang direfleksikan dalam identifikasi kuat terhadap perusahaan atau organisasi.
3. Kualitas Tinggi : mengacu kepada semua aspek perilaku manajerial yang mendukung kualitas barang dan jasa yang dihasilkan, termasuk pengelolaan karyawan dan investasi berkualitas tinggi.
4. Fleksibilitas : flkesibilitas fungsional dan memiliki struktur organisasi yang dapat diadaptasi dengan kapasitas mengelola inovasi.

Kekuatan pendorong di belakang manajemen sumber daya manusia adalah pencapaian keunggulan kompetitif dalam pasar melalui persediaan barang dan jasa yang berkualitas baik, harga kompetitif, inovatif.

3. Konsep Business Ethics

Carroll dan Bucholz (2005) dalam Bambang Rudito (2007 : 49), membagi tingkatan manajemen, apabila dilihat dari cara para pelaku bisnis dalam menerapkan etika dalam bisnisnya, yaitu :

- a. **Immoral Management** : merupakan tingkatan terendah dari model manajemen dalam menerapkan prinsip-prinsip etika bisnis. Manajer yang memiliki manajemen tipe ini, pada umumnya sama sekali tidak mengindahkan apa yang dimaksud dengan moralitas, baik dalam internal organisasinya maupun bagaimana dia menjalankan aktivitas bisnisnya. Immoral manajemen merupakan sangat banyak kita temukan dalam komunitas kita. Manajemen atau pebisnis dengan gaya seperti ini, menganggap hukum sebagai runtangan terbesar dalam aktivitas mereka, dan etika dalam komunitas adalah sesuatu yang yang tidak perlu diacuhkan, yang penting adalah mereka memperoleh untung atas aktivitas mereka tersebut.
- b. **Amoral Management** : manajer dengan tipe manajemen seperti ini sebenarnya bukan tidak tahu sama sekali yang disebut etika atau moralitas. Ada dua jenis lain tipe amoral ini . Tipe pertama : manajer yang dikenal tidak sengaja berbuat amoral (unintentional amoral manager) , adalah para manajer yang dianggap kurang peka, bahwa segala keputusan bisnis yang mereka perbuat sebenarnya langsung atau tidak langsung akan memberikan efek pada pihak lain. Oleh karena itu mereka akan menjalankan bisnisnya tanpa memikirkan pada aktivitas bisnisnya sudah memiliki dimensi etika belum. Tipe kedua, manajer yang sengaja berbuat amoral, sebenarnya memahami ada aturan dan etika yang harus dijalankan, namun terkadang secara sengaja melanggar etika tersebut, berdasarkan pertimbangan-pertimbangan bisnis mereka, misalnya ingin melakukan efisiensi.
- c. **Moral Management** : ini merupakan tingkatan tertinggi dari penerapan nilai-nilai etika atau moralitas dalam bisnis. Dalam moral manajemen ini, nilai-nilai etika dan moralitas diletakkan pada level standar tertinggi dari segala bentuk perilaku dan aktivitas bisnisnya. Manajer yang termasuk dalam tipe ini tidak hanya menerima dan mematuhi aturan-aturan yang berlaku, namun juga telah terbiasa meletakkan prinsip-prinsip etika dalam kepemimpinannya.

4. Konsep CSR

Konsep CSR, menurut Carroll (1979) dalam Dwi Kartini (2009 : 14), adalah :

- a. *Economic Responsibilities* : tanggungjawab sosial utama perusahaan adalah tanggungjawab ekonomi, karena lembaga bisnis terdiri dari aktivitas ekonomi.
- b. *Legal Responsibilities* : masyarakat berharap bisnis dijalankan dengan mentaati hukum dan peraturan yang dibuat oleh masyarakat melalui lembaga legislatif.
- c. *Ethical Responsibilities* : masyarakat berharap perusahaan menjalankan bisnis secara etis. Menurut Epstein (1989) , etika bisnis menunjukkan refleksi moral.
- d. *Discretionary Responsibilities* : masyarakat mengharapkan keberadaan perusahaan dapat memberikan manfaat bagi mereka, yang bersifat filantropis.

Konsep CSR menurut CSR Asia terdiri dari "*triple bottom line*", adalah :

- a. *Environment*: kerusakan lingkungan karena perusahaan mengabaikan lingkungan dalam operasi mereka, padahal dengan menjaga kelestarian lingkungan, akan mendapat ketersediaan sumberdaya yang kelangsungannya.
- b. *Social* : wujud CSR yang dilakukan perusahaan di Indonesia, sebagian besar melalui pemberdayaan masyarakat (*empowerment*),
- c. *Economic* : ekonomi merujuk pada *profit* yang merupakan unsur terpenting dan menjadi tujuan utama dari setiap kegiatan usaha dan dapat digunakan untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan.

I. PROPOSISI

Proposisi pada penelitian ini adalah kesimpulan konseptual tentang konstelasi sebagai jawaban teoritik, yang merupakan pernyataan yang dapat dipercaya, disangkal atau diuji kebenarannya, mengenai konsep atau konstruk yang memprediksi fenomena-fenomena, antara lain dapat dideskripsikan :

1. Implementasi program CSR pada PT Pupuk Kujang Cikampek, berkaitan dengan alokasi *profit, people; planet* sudah dilaksanakan.
2. Implementasi program CSR pada PT Pupuk Kujang Cikampek, sudah berdampak pada reputasi perusahaan.
3. Implementasi program CSR pada PT Pupuk Kujang Cikampek Kabupaten Karawang, berkaitan dengan upaya meminimisasikan kendala-kendala terhadap peningkatan reputasi perusahaan sudah dilaksanakan.
4. Strategi Implementasi CSR oleh PT Pupuk Kujang Cikampek, berkaitan dengan peningkatan reputasi perusahaan sudah dilaksanakan.

II. METODE

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif, yaitu tentang hal bagaimana memperoleh data yang diperlukan sekaligus alat analisis serta bagaimana pembahasannya, sehingga dapat menyimpulkan hasil penelitian. Adapun alasan utama menggunakan metode kualitatif adalah sesuai dengan tujuan penelitian ini yaitu : melakukan kajian terhadap isu kontemporer dengan permasalahan yang masih belum jelas, holistic dan kompleks serta dinamis penuh dengan makna terutama dalam konteks Implementasi CSR oleh perusahaan.

Sistematika penelitian ini, secara singkat dapat dideskripsikan sebagai berikut : (1) Alasan Menggunakan Metode Kualitatif; (2) Tujuan Studi : *Explanatory Research*; (3) Studi Kasus Tunggal atau Jamak; (4) Desain Penelitian : Prosedur Penelitian, Unit Analisis, Keterkaitan data dengan Proposisi, Kriteria Interpretasi Temuan-temuan ; (5) Kriteria Uji Kualitas Desain Penelitian : Validitas Konstruk Validitas Internal, Validitas Eksternal, Reliabilitas ; (6) Jenis dan Sumber Data; (7) Teknik Analisis : Seleksi Data Berdasarkan Proposisi, Melakukan Triangulasi, Proses Analisis Data, Alat Pengolahan Data, Penentuan Kelas dan Pedoman Tingkat Rata-rata (8) *Key Informan* Eksternal dan Internal, (9) Analisis SWOT;

III. HASIL PENELITIAN

1. Proposisi -1 : Hasil wawancara 24 key Informan, memiliki kesamaan persepsi implementasi CSR PT Pupuk Kujang Cikampek dan, memiliki tingkat jawaban :

Tabel. 1 :
Interpretasi Hasil Penelitian Proposisi-1

No	Rata-rata Jawaban	Kategori	Interpretasi
1	4,208 (58,3 %) baik	Tinggi S = 0,7211	Key informan menyatakan baik implementasi CSR di PT Pupuk Kujang Cikampek atas alokasi keuntungan perusahaan, program kemitraan dan bina lingkungan.
2	4,000 (50,0 %) baik	Tinggi S = 0,8846	Key informan menyatakan baik atas implementasi program CSR di PT Pupuk Kujang Cikampek atas alokasi keuntungan untuk pemberdayaan masyarakat lingkungan perusahaan
3	4,083 (62, %) baik	Tinggi S = 0,7173	Key informan menyatakan baik atas implementasi program CSR yang dilaksanakan oleh PT Pupuk Kujang Cikampek sebagai bagian dari investasi sosial
4	3,833 (54,1 %) baik	Tinggi S = 0,7613	Key informan menyatakan baik atas implementasi CSR yang dilaksanakan oleh PT Pupuk Kujang Cikampek sebagai bagian distribusi pendapatan
5	3,958 (54,2 %) baik	Tinggi S = 0,8587	Key informan menyatakan baik atas implementasi CSR yang dilaksanakan oleh PT Pupuk Kujang Cikampek sebagai bagian nilai ibadah

Sumber : Data Primer, diolah (2015)

2. Proposisi – 2 : Hasil wawancara 24 key Informan, memiliki kesamaan persepsi implementasi CSR PT Pupuk Kujang Cikampek dan, memiliki tingkat jawaban :

Tabel. 2 :
Interpretasi Hasil Penelitian Proposisi-2

No	Rata-rata Jawaban	Kategori	Interpretasi
1	4,292 (54,2 %) baik	Tinggi S = 0,6241	Key informan menyatakan baik terhadap pelaksanaan atau implementasi program CSR di PT Pupuk Kujang Cikampek untuk meningkatkan reputasi perusahaan.
2	4,333 (58,8 %) baik	Tinggi S = 0,5247	Key informan menyatakan baik atas implementasi CSR di PT Pupuk Kujang Cikampek dapat membantu ekonomi masyarakat dan dapat meningkatkan reputasi perusahaan
3	3,958 (54,2 %) baik	Tinggi S = 0,6903	Key informan menyatakan baik implementasi CSR di PT Pupuk Kujang Cikampek dapat mengurangi kemiskinan masyarakat sehingga meningkatkan reputasi perusahaan.
4	3,833 (58,3 %) baik	Tinggi S = 0,9506	Key informan menyatakan baik terhadap implementasi CSR di PT Pupuk Kujang Cikampek sebagai kepedulian pada masyarakat sehingga meningkatkan reputasi perusahaan.
5	3,917 (58,4 %) baik	Tinggi S = 0,8469	Key informan menyatakan baik implementasi program CSR di PT Pupuk Kujang Cikampek untuk pemberdayaan masyarakat sehingga meningkatkan reputasi perusahaan.

Sumber : Data Primer, diolah (2015)

3. Proposisi – 3 : Hasil wawancara 24 key Informan, memiliki kesamaan persepsi implementasi CSR PT Pupuk Kujang Cikampek dan, memiliki tingkat jawaban :

Tabel. 3
Interpretasi Hasil Penelitian Proposis-3

No	Rata-rata Jawaban	Kategori	Interpretasi
1	4,208 (62,5 %) baik	Tinggi S = 0,5882	Key informan mengatakan baik terhadap implementasi program CSR di PT Pupuk Kujang Cikampek untuk program kemitraan dan bina lingkungan
2	4,250 (58,4 %) baik	Tinggi S = 0,6079	Key informan mengatakan baik atas implementasi CSR di PT Pupuk Kujang Cikampek untuk mengurangi kendala reputasi perusahaan.
3	3,917 (37,5 %) baik	Tinggi S = 0,9048	Key informan mengatakan baik atas pelaksanaan atau implementasi program CSR di PT Pupuk Kujang Cikampek sebagai investasi sosial dapat mengurangi kendala reputasi perusahaan
4	4,083 (66,7 %) baik	Tinggi S = 0,5836	Key informan mengatakan baik terhadap implementasi program CSR di PT Pupuk Kujang Cikampek sebagai bagian distribusi pendapatan dapat mengurangi kendala perusahaan.
5	4,250 (45,9 %) baik	Tinggi S = 0,7939	Key informan mengatakan baik atas implementasi CSR di PT Pupuk Kujang Cikampek sebagai bagian dari nilai ibadah dapat mengurangi kendala reputasi perusahaan.

Sumber : Data Primer, diolah (2015)

4. Proposisi – 4 : Hasil wawancara 24 key Informan, memiliki kesamaan persepsi implementasi CSR PT Pupuk Kujang Cikampek dan, memiliki tingkat jawaban :

5. :

Tabel 4
Interpretasi Hasil Penelitian Proposisi-4

No	Rata-rata Jawaban	Kategori	Interpretasi
1	4,083 (62,5 %) baik	Tinggi S = 0,7173	Key informan mengatakan baik sekali atas implementasi CSR di PT Pupuk Kujang Cikampek tentang strategi meningkatkan reputasi perusahaan
2	4,125 (58,3 %) baik	Tinggi S = 0,7409	Key informan mengatakan baik atas implementasi CSR di PT Pupuk Kujang Cikampek tentang strategi peningkatan reputasi perusahaan upaya membangun kepercayaan masyarakat
3	4,125 (50,0 %) baik	Tinggi S = 0,7974	Key informan mengatakan baik tentang implementasi program CSR di PT Pupuk Kujang Cikampek tentang strategi untuk peningkatan reputasi perusahaan sebagai upaya membangun kredibilitas perusahaan
4	4,000 (54,2 %) baik	Tinggi S = 0, 7802	Key informan mengatakan baik atas implementasi CSR PT Pupuk Kujang Cikampek tentang strategi peningkatan reputasi perusahaan sebagai tanggungjawab perusahaan
5	3,750 (45,9 %) baik	Tinggi S = 0,9440	Key informan mengatakan cukup baik implementasi CSR di PT Pupuk Kujang Cikampek tentang strategi peningkatan reputasi sebagai konsensus dengan stakeholders

Sumber : Data Primer, diolah (2015)

6. Analisis SWOT (Analisis Faktor) :

Tabel. 5
Perhitungan Skor Faktor *Internal Factor Analysis Summary (IFAS)*

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan (Strengths)				
1	Laba yang dialokasikan	0,125	3	0,375
2	Program Kemitraan	0,125	3	0,375
3	Program Bina Lingkungan	0,125	3	0,375
4	Kebijakan Manajemen	0,167	4	0,668
Total		0,542		1,793
Kelemahan (Weaknesses)				
1	Harga produk masih rendah	0,125	- 3	- 0,375
2	Alokasi dana Kemitraan rendah	0,083	- 2	- 0,166
3	Alokasi dana bina lingkungan rendah	0,125	- 3	- 0,375
4	Pergantian pejabat terlalu cepat	0,125	- 3	- 0,375
Total		0,458		- 1,291
Grand Total		1,00		0,502

Sumber : Data Primer, Diolah (2014)

Total skor faktor kekuatan = 1,793 ; dan total skor faktor kelemahan = - 1,291, dan , posisi organisasi = **0,502**. Artinya : implementasi CSR, masih ada faktor yang harus ditingkatkan, factor tertinggi kebijakan manajemen, = 0,668 .

Tabel. 6
Perhitungan Skor Faktor- *External Factor Analysis Summary (EFAS)*

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Peluang (Opportunities)				
1	Program CSR menjadi lebih efisien	0,115	3	0,345
2	Program CSR lebih dekat masyarakat	0,115	3	0,345
3	Pemanfaatan sumber daya alam	0,155	4	0,620
4	Kebijakan akan meningkatkan reputasi	0,155	4	0,620
Total		0,540		1,930
Ancaman (Threats)				
1	Pengenaan pajak oleh pemerintah	0,153	- 4	- 0,612
2	Masyarakat dapat menjadi manja	0,115	- 3	- 0,345
3	Bina lingkungan tidak berkorelasi gas	0,077	- 2	- 0,154
4	Ormas yang tidak bertanggungjawab	0,115	- 3	- 0,345
Total		0,460		- 1,456
Grand Total		1		0,474

Sumber : Data Primer, Diolah (2013)

Total skor faktor peluang = 1,930 ; dan skor faktor ancaman = - 1,456., posisi organisasi = **0,474**. Artinya implemenrasi CSR, perlu perbaikan factor di bawah 0,474.

7. Analisis SWOT (Diagram Cartecius) :

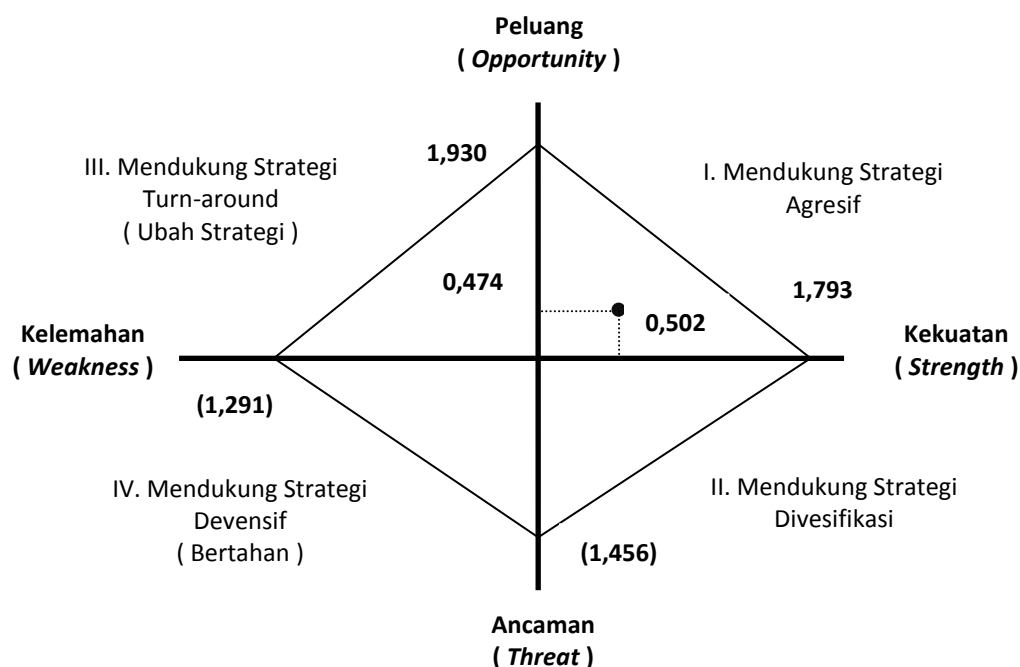
Berdasarkan hasil analisis faktor-faktor, dapat diketahui hasil analisis faktor internal besarnya kekuatan (*strengths*) sebesar **1, 793** dan besarnya kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki PT Pupuk Kujang Cikampek sebesar **- 1, 291**. Sedangkan hasil analisis faktor eksternal, besarnya peluang (*opportunitie*) sebesar **1, 930** dan besarnya ancaman (*threats*) adalah sebesar **- 1, 456** . Dengan demikian, posisi organisasi dapat ditabulasikan sebagai berikut :

Tabel. 7
Posisi Organisasi

IFAS		EFAS	
Kekuatan	1, 793	Peluang	1 ,930
Kelemahan	(1, 291)	Ancaman	(1,456)
Hasil	0, 502	Hasil	0, 474

Sumber : Analisis Data Primer, 2015

Sehingga, diagram cartecius dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar : 1 Diagram Cartecius

Sumber : Analisis data Primer, 2014

8. Analisis SWOT (Matrix SWOT) :

Kondisi seperti hasil analisis factor dan posisi organisasi pada PT Pupuk Kujang Ciakmpek, dapat menjadi dasar untuk “ **menentukan kebijakan** “ strategi implementasi CSR secara tepat, yang dapat digambarkan Matrik SWOT berikut :

Tabel 4.30
Matrix Analisis SWOT

<div style="text-align: center;"> <div>Internal</div> <div>Eksternal</div> </div>	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	1. Laba yang Dialokasikan 2. Program Kemitraan 3. Program Bina Lingkungan 4. Kebijakan Manajemen	1. Harga Produk Rendah 2. Alokasi Dana Kemitraan Rendah 3. Alokasi dana Bina Lingkungan Rendah 4. Pergantian Pejabat
Peluang (O)	SO	WO
1. Program CSR Efisien 2. Kedekatan dengan Masyarakat 3. Pemanfaatan SDA 4. Kebijakan dapat Meningkatkan Reputasi	Meningkatkan Program kemitraan dan alokasi laba untuk menagkap peluang tentang pemanfaatan SDA dan reputasi perusahaan ($S_1, S_2 - O_3, O_4$)	Memfaatkan alokasi dana untuk Program Kemitraan dan Bina Lingkungan yang rendah yang harus dimanfaatkan dengan seefisien mungkin ($W_2, W_3 - O_1$)
Ancaman (T)	ST	WT
1. Beban Pajak 2. Masyarakat menjadi Manja 3. Bina Lingkungan Tidak Berkorelasi dengan Gas 4. Ormas Tertentu yang Tidak atau Kurang Bertanggungjawab	Meningkatkan program Bina Lingkungan dengan kebijakan moral kemanusiaan untuk tujuan substitusi bahan baku gas dan memberikan penjelasan terhadap ormas tertentu ($S_3, S_4 - T_3, T_4,)$)	Meningkatkan harga produk dan mengurangi percepatan pergantian pejabat untuk mengurangi beban pajak dan menjelaskan kepada masyarakat jangan sampai dimanjakan ($W_1, W_4 - T_1, T_2$)

Sumber : Analisis Data Primer, 2015

9. Expert Judgment

Berdasarkan hasil wawancara dengan expert judgment dengan kajian implementasi CSR di PT Pupuk Kujang, maka pernyataannya sebagai berikut :

PERNYATAAN PAKAR AKADEMIK

Saya Pakar Akademik dari UNPAD Bandung untuk bidang keilmuan CSR, dengan ini menyatakan bahwa Sdr. Sungkono mahasiswa S.3 UNPAS, telah melakukan penelitian disertasi dengan melalui proses wawancara, pengamatan langsung, pengambilan data, pengolahan dan analisis data, triangulasi, adalah benar dan hasil disertasinya dapat dipertanggungjawabkan.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan tidak ada paksaan dari pihak lain, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bandung , 11 November 2015

Yang Menyatakan :



Prof. Dr. Dwi Kartini, SE., MBA.

PERNYATAAN PAKAR SOSIOLOGI

Saya Pakar Sosiologi dari UGM Yogyakarta untuk bidang sosiologi, dengan ini menyatakan bahwa Sdr. Sungkono mahasiswa S.3 UNPAS, telah melakukan penelitian disertasi dengan melalui proses wawancara, pengamatan langsung, pengambilan data, pengolahan dan analisis data, triangulasi, adalah benar dan hasil disertasinya dapat dipertanggungjawabkan.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan tidak ada paksaan dari pihak lain, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta , 23 Desember 2015

Yang Menyatakan :



Prof. Dr. Sunyoto Usman

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tentang Implementasi CSR Pada PT Pupuk Kujang Cikampek, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Implementasi CSR PT Pupuk Kujang Cikampek, berkaitan dengan seberapa tingkat keuntungan (*profit*) untuk pemberdayaan masyarakat (*people*), dan pelestarian lingkungan (*planet*) untuk pelaksanaan CSR, selama ini dinilai **baik**, namun demikian masih terdapat aspek yang belum optimal, diantaranya :
 - a. Alokasi keuntungan untuk implementasi program CSR oleh PT Pupuk Kujang Cikampek, pengelolaannya belum dipercayakan kepada pihak ketiga.
 - b. Pemberdayaan masyarakat oleh PT Pupuk Kujang melalui program kemitraan, masih sebatas pinjaman permodalan bagi pengusaha kecil
 - c. Pelestarian lingkungan oleh PT Pupuk Kujang Cikampek baru sebatas penanaman pohon saja, namun polusi udara kadang masih dirasakan oleh masyarakat lingkungan berupa bau tidak sedap dari proses produksi
2. Dampak Implementasi CSR oleh PT Pupuk Kujang Cikampek melalui program kemitraan dan bina lingkungan pada peningkatan reputasi perusahaan, dinyatakan **baik**, namun masih ada aspek yang belum optimal, diantaranya :
 - a. Program kemitraan yang dilaksanakan oleh PT Pupuk Kujang Cikampek prioritas diberikan pada masyarakat lingkungan perusahaan saja, sehingga belum dikenal oleh masyarakat secara lebih luas
 - b. Program bina lingkungan melalui kegiatan pelestarian lingkungan yang dilaksanakan oleh PT Pupuk Kujang Cikampek, juga masih sebatas pada lingkungan perusahaan saja, sehingga dampak dari kegiatan tersebut belum dapat dirasakan oleh masyarakat secara lebih luas
 - c. Implementasi CSR oleh PT Pupuk Kujang Cikampek untuk program kemitraan dan bina lingkungan, belum sepenuhnya menjamin meningkatkan reputasi perusahaan, karena belum sesuai kebutuhan masyarakat .
3. Implementasi CSR di PT Pupuk Kujang Cikampek untuk memimalkan kendala-kendala terhadap peningkatan reputasi perusahaan, dinyatakan **baik**, namun demikian masih terdapat masalah atau aspek yang belum optimal, diantaranya :
 - a. Implementasi CSR oleh PT Pupuk Kujang Cikampek selama ini masih pada dua program saja (kemitraan dan bina lingkungan), belum mengarah pada sarana distribusi pupuk yang harus disampaikan pada *end user*,
 - b. Implementasi CSR oleh PT Pupuk Kujang Cikampek belum sepenuhnya meningkatkan kesejahteraan masyarakat, sehingga masih terjadi kesenjangan sosial, terutama untuk para pengguna produk pupuk (petani) yang belum mendapatkan bantuan program CSR.
 - c. Program CSR yang telah dilaksanakan oleh PT Pupuk Kujang Cikampek belum dapat meminimisasi efek negatif dari penggunaan pupuk, misalnya pengadaan pupuk organik (berdasarkan keterangan dari distributor).
4. Strategi Implementasi CSR pada PT Pupuk Kujang Cikampek dinyatakan dengan **baik**, dan dapat meningkatkan reputasi walaupun belum sesuai kebutuhan masyarakat, sehingga masih terdapat masalah atau aspek yang belum optimal, diantaranya :

- a. Strategi implementasi CSR PT Pupuk Kujang Cikampek untuk meningkatkan reputasi perusahaan, masih belum mendapatkan kepercayaan masyarakat secara penuh karena baru dua program saja.
- b. Strategi implementasi CSR PT Pupuk Kujang Cikampek untuk meningkatkan reputasi perusahaan, belum dapat membangun kredibilitas perusahaan, karena belum ada komitmen tentang kemitraan.
- c. Strategi implementasi CSR PT Pupuk Kujang untuk meningkatkan reputasi perusahaan, belum mewujudkan tanggungjawab perusahaan, karena masih dianggap beban biaya (*cost center*) yang berfikir dalam jangka pendek saja.
- d. Implementasi CSR tersebut sesuai proposisi penelitian ini, dan dapat disimpulkan dilaksanakan karena adanya ***policy*** manajemen, sehingga ini merupakan temuan dari penelitian ini (hasil analisis IFAS tertinggi = 0,668). Alasan pentingnya *policy* sebagai strategi implementasi CSR adalah :
 - 1) Kebijakan selama ini masih sekedar kedermawanan saja.
 - 2) Belum jelasnya mekanisme perusahaan untuk melaksanakan CSR.
 - 3) Tidak terkoordinasinya pelaksanaan CSR antar perusahaan
 - 4) Kebijakan pelaksanaan CSR belum berpengaruh pada optimalisasi pelaksanaan CSR dalam menanggulangi kemiskinan.
 - 5) Keterlibatan perusahaan masih relatif rendah pada kegiatan CSR, sekalipun ada undang-undang yang mewajibkan pelaksanaan CSR
- e. Karakteristik *policy* sebagai *original novelty* dari penelitian ini tentang implementasi CSR, dapat diuraikan sebagai berikut :
 - 1) Pemberdayaan masyarakat melalui kemitraan, dengan cara memberikan sebagian kegiatan operasionalnya kepada masyarakat.
 - 2) Kebijakan tentang mekanisme implementasi CSR dan sistem audit.
 - 3) Penting koordinasi dengan penerima manfaat tentang implementasi CSR.
 - 4) Komitmen perusahaan untuk membantu pengentasan kemiskinan
 - 5) Implementasi PERDA tentang CSR agar tidak terkesan mandul.
- f. Implementasi CSR yang dilaksanakan oleh PT Pupuk Kujang Cikampek, bukanlah satu-satunya faktor yang dapat meningkatkan reputasi perusahaan, karena kualitas produk serta pelayanan adalah merupakan faktor lain yang dapat pula meningkatkan reputasi perusahaan.
- g. Pengeluaran implementasi CSR oleh PT Pupuk Kujang Cikampek, melalui Program Kemitraan berupa pinjaman lunak, para pedagang kecil mengembalikan, bukan sebagai pendapatan perusahaan, tetapi dana tersebut disalurkan kembali kepada pengusaha kecil lainnya .
- h. Peningkatan hasil pertanian bagi para pengguna pupuk, merupakan strategi perusahaan PT Pupuk Kujang sebagai program inovasi, melalui program pembuatan pupuk hayati. Pada Tahun 2015, pembuatan pupuk NPK mencapai 107.243 ton dan pupuk organik 44.393 ton. Hasil survey kepuasan pelanggan - *Adjusted Goodness Fit Index* (AGFI) PT. Pupuk Kujang mencapai skor 92,42 dengan kategori Sangat Puas, serta tingkat kesehatan perusahaan dengan nilai AAA dengan skor 95,75 dan peningkatan skor GCG sebesar 0,14 dari tahun sebelumnya (2014) menjadi sebesar 90,5 dengan nilai “Sangat Baik”

V. SARAN

Berdasarkan kesimpulan sebagaimana tersebut di atas, maka disarankan :

1. Keuntungan perusahaan hendaknya ditingkatkan lagi, sehingga keuntungan yang dialokasikan terhadap implementasi CSR menjadi lebih dari dua program .
2. Implementasi CSR agar ditingkatkan lagi bukan sekedar *charity* tetapi menjadi *community development* sehingga dapat meningkatkan reputasi perusahaan.
3. Implementasi CSR, sebaiknya bukan hanya pada area ring-1, tetapi diperluas meliputi para pengguna produk agar dapat meningkatkan reputasi perusahaan.
4. Strategi Implementasi CSR, agar ditingkatkan lagi melalui kebijakan bukan sekedar *cost center* akan menjadikannya sebagai *CSR Value*.

Berdasarkan temuan penelitian tentang “ *Policy* “, sebagai bagian dari teori 3P (*Profit, People, Planet* = menjadi 4P), direkomendasikan agar perusahaan melaksanakan CSR, melalui *Policy* dengan ***base practice***, sebagai berikut :

- a. ***Leadership*** (kepemimpinan) : menegakkan dan memelihara aturan bersama dalam komunikasi dengan masyarakat, demi terciptanya saling pengertian dan kerjasama antara perusahaan dengan masyarakat.
- b. ***Awareness*** (kesadaran) : pelaksanaan CSR, akan memberi manfaat bagi perusahaan, seperti : (1) meningkatkan citra perusahaan : konsumen lebih mengenal perusahaan yang selalu melakukan kegiatan yang baik bagi masyarakat; (2) memperkuat *brand* perusahaan : melalui kegiatan *product knowledge* kepada konsumen berupa produk gratis; (3) mengembangkan kerja sama dengan *stakeholders* : perusahaan tentu tidak mampu mengerjakan sendiri, perlu dibantu oleh *stakeholders*; (4) membedakan perusahaan dengan pesaingnya : apabila CSR dilakukan sendiri, maka perusahaan mempunyai kesempatan menonjolkan keunggulan komparatifnya; (5) menghasilkan inovasi : dengan merencanakan CSR secara konsisten dan berkala dapat meningkatkan peran dan posisi perusahaan dalam bisnis global. (6) membuka akses untuk investasi : perusahaan yang telah melakukan program CSR; (7) meningkatkan harga saham : jika perusahaan rutin melakukan CSR rutin sesuai dengan bisnis utamanya, maka *stakeholders* akan semakin mengenal perusahaan.
- c. ***Commitment*** (komitmen) : perusahaan yang melakukan program CSR, dengan komitmen, tentang : (1) identifikasi : memprioritaskan kegiatan CSR untuk yang benar benar membutuhkan; (2) *continuity* : kegiatan yang berkesinambungan, ini untuk mengubah *mindset* manajemen bahwa implementasi CSR bukan sekedar *charity* tetapi sebagai investasi sosial. (3) *empowering* : kegiatan menekankan pada aktivitas *community development*.
- d. ***Involvement*** (keterlibatan) : Keterlibatan perusahaan dalam program CSR dilatarbelakangi beberapa kepentingan, seperti : (1) motif menjaga keamanan fasilitas produksi : program ini dilakukan setelah ada tuntutan masyarakat, biasanya diwujudkan demonstrasi; (2) motif mematuhi kesepakatan kontrak kerja : pertanggungjawaban program CSR kepada pemerintah; (3) motif moral : perusahaan seharusnya mendistribusikan keuntungan setelah mereka memanfaatkan *resources* di lokasi di mana masyarakat berada.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Ambadar, Jackie. 2008. *CSR dalam Praktik di Indonesia*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Alma Buchari & Donni Juni Priansa. 2009. *Manajemen Bisnis Syariah*, Bandung : Alfabeta, Cetakan Kesatu.
- Alma, Buchari 2008. *Pengantar Bisnis*, Bandung : Alfabeta, Cetakan Kedua Belas
- Bambang Rudito, 2007. *Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan di Indonesia*, Rekayasa Sains Bandung, Cetakan Pertama, Bandung.
- Buchory, Achmad,Herry & Djaslim Saladin. 2009. *Pengantar Bisnis*, Bandung : Linda Karya, Cetakan Kedua.
- Budi Untung, Hendrik. 2009. *Corporate ocial Responsibility*, Jakarta : Sinar Grafika, Cetakan Kedua.
- Burke, L. & Lpgsdon, J.M. 1996. *How Corporate Social Responsibility Pays Off*. International Journal Strategic management. Long range Planning, 29(4), 495-502
- Bhattacharya, Som Sekhar. (2009), *Corporate Social Responsibility and Marketing Management: A literature review & perspectives for India*. *Strategic Innovators*, 2 (2).
- Cahayani, Ati. 2005. *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Clarkson, at all. 1995. *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*. Academy of Management Review,1995, Vol.20, No1, pp.99-117
- Dirgantoro, Crown. 2004. *Manajemen Strategik Konsep, Kasus dan Implementasi*, Jakarta : PT Gramedia, Cetakan Kedua.
- Darsono P. 2010. *Budaya Organisasi Kajian Tentang Organisasi, Budaya, Ekonomi, Sosial dan Politik*, Jakarta : Nusantara Consulting.
- David Sukardi Kodrat. 2009. *Manajemen Strategi Membangun Keunggulan Bersaing Era Global di Indonesia berbasis Kewirausahaan*, Yogyakarta, Graha Ilmu.
- Deegan, at all. 2002. *An Examination of The Corporate Social and Environment Disclosure A Test of Legitimacy Theory Jounal*, Vol.11, pp. 67-85.
- David Nachmias & Chava Nachmias, *Research Methods in the Social Sciences*, Third Edition, New York: St. Martin's Press, 1987, page. 10-15

- Dowling, G. R. (2001). *Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Ernawan, Erni R. 2007. *Business Ethics, Menuntun Anda Secara Komprehensif Memahami Konsep Serta Faktor-faktor Terkait Termasuk Beberapa Contoh Praktis*, Bandung : Alfabeta, Cetakan Kesatu.
- Elkington, J. 1997. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Thompson. London.
- Friedman, M., 1970, "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", New York Times Magazines, September
- Fombrun, C. J, Shanley, M, 1996, "What's in a name? Reputation Building and Corporate Strategy", Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 2, pp. 233-58
- Friedman & Jaggi.1988. "An Analysis of The Assosiation Between Pollution Disclosure and Economic Performance" Accounting, Auditing, & Accountability Jornal, No.1, pp.6-20
- Fajar, Mukti, ND. 2010. *Tanggung Jawab Sosial Perusahaan di Indonesia Studi Tentang Penerapan Ketentuan CSR Pada perusahaan Multinasional, Swasta Nasional & BUMN di Indonesia*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Freddy Rangkuti. 2014. Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Gregory, J. R., Wiechmann, J. G., (2001). *Marketing Corporate Image: The Company as Your Number One Product*. New York: McGraw-Hill.
- Henriques, and Sadorsky. 1999. *The Relationship Between Environmental Commitment and Managerial Perception of Stakeholder Importance*. Academy of Management Journal, Vol. 42, No. 1, p. 87-89.
- Handoko Hani T. 2007. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Amara Books.
- Hasibuan, Malayu, SP. 2006. *Manajemen, Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta : PT Bumu Aksara, Cetakan Kelima.
- Hopkins, M. 2007. *Corporate Social Responsibility and International Development. Is Business the Solution?* Earthscan.
- Hendriksen, Eldon S dan Widjajanto, Nugroho "Teori Akuntans". Edisi ke-4 Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, C. Sedyono. 2006. *CSR Communication: A Challenge On Its Own, Economics Business Accounting Review*. Edisi Ketiga. Jakarta: Departemen Akuntansi FEUI.

- Holmes, Paul (2001). *Just Cause. Taking Sides: Clashing Views on Controversial in Marketing*. Connecticut: Guilford, McGraw-Hill/Dushkin, 88-96.
- Kartini, Dwi. 2009. *Corporate Social Responsibility Transformasi Konsep Sustainability Management dan Implementasi di Indonesia*, Bandung : PT Refika Aditama
- Kartajaya, Hermawan. 2003. *Marketing Plus 2000 Siasat Memenangkan Persaingan Global*, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Kotler, Philip. 2007. *Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, New York : Thomas Dunne Books.
- Lee, Betty Kaman 2004, "Corporate Image Examined in a Chinese-Based Context", *Journal of Public Relations Research*, pp.1-34.
- Lincoln, at all. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills : Sage Publications
- Leblanc, at all. (2001) Corporate Image and Corporate Reputation in Customers Retention Decisions in Services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8 (4), 227-236.
- Moir, Lance. 2001. *What Do We Mean By Corporate Social Responsibility?* Cranfield School of Management, Volume 1, Issue : 2, pp. 16-22.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya, Cetakan Keempat.
- Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : Alfabeta, Cetakan II
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya, Cetakan Keduapuluh Empat
- Muhammad, Suwarsono. 2008. *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus*, Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Patilima, Hamid. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung : Alfabeta, Cetakan Ketiga.
- Poolthong, Y. At all. (2008). Customer Expectations of CSR, Perceived Service Quality & Brand Effect in Retail Banking. *International Journal of Bank Marketing*, 27(6), 408- 427.
- Paul.D. Leedy and Jeanne.E. Ormrod. *Practical Research: Planning and Design Research* Edisi 8 [2005]. Ohio : Pearson Merrill Prentice Hall. Page 145-187
- Rudito, Bambang & Melia Famiola. 2007. *Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan di Indonesia*, Bandung : Rekayasa Sains
- Rahendrawan. 2006. *CSR: A Merecharity Cost for Company, Economics Business Accounting Review*. Edisi Ketiga

- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*, Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.
- Roberts, B. W., Walton, K. E., & Viechtbauer, W. (2006). *Patterns of mean-level change in personality traits across the life course: A meta-analysis of longitudinal studies*. *Psychological Bulletin*, 132, 1–25.)
- Sutedi, Andrian 2011. *Good Corporate Governance*, Jakarta : Sinar Grafika, Cetakan I.
- Satori Djam'an & Aan Komariah. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif* , Bandung : Alfabeta, Cetakan Ke-3.
- Suharto, Edi. 2009. *Pekerjaan Sosial di Dunia Industri Memperkuat CSR (Corporate Social Responsibility)*, Bandung : Alfabeta
- Saydam, Gouzali. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Mikro*, Jakarta : Djambatan, Cetakan Ketiga
- Suwatno. & Donni Juni Priansa. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung : Alfabeta.
- Suyanto, M. 2007. *Strategic Management Global Most Admired Companies*, Yogyakarta, CV Andi Offset.
- Siagian, Sondang, P. 2005. *Manajemen Stratejik*. Jakarta : Bumi Aksara., Cetakan Keenam, Snar grafika Offset.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Bandung : PT Refika Aditama, Cetakan Kelima.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, Bandung : Alfabeta, Cetakan Ke 13.
- Susanto, A. B. (2007). *Reputation Driven Corporate Social Responsibility: Pendekatan Strategic Management dalam CSR*. Jakarta : The Jakarta Consulting Group.
- , A.B. 1997. *Budaya Perusahaan*, Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Sutojo, Siswanto. 2004. *Membangun Citra Perusahaan*. Jakarta : Damar Mulia Pustaka.
- Sumarwan, Ujang et.al. 2010. *Pemasaran Strategik Perspektif Value Based Marketing dan Pengukuran Kinerja*, Bogor : IPB Pers.
- Utomo, Muhammad Muslim (2000) “*Prektek Pengungkapan Sosial pada Laporan Tahunan Perusahaan di Indonesia (Studi Perbandingan antara Perusahaan-perusahaan High Profile dan Low Profile)*”.

- Uma Sekaran, 2006. *Metode Penelitian Untuk Bisnis*, Penerbit Salemba, Jakarta.
- Wibisono, Yusuf. 2007. *Membedah Konsep dan Aplikasi CSR*. Jakarta: Fascho Publishing.
- Wartick, S. L, 2002, "Measuring Corporate Reputation : Definition and Data", Business and Society, Vol. 41, No. 4, pp. 371-392
- Zarkasyi, Wahyudin 2008. *Good Corporate Governance Pada badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan Jasa Keuangan Lainnya*, Bandung : Alfabeta, Cetakan Kesatu.
- Zuriah, Nurul . 2006. *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan Teori dan Aplikasi*, Jakarta : PT Bumi Aksara, Cetakan Pertama.

Tesis/Disertasi/Jurnal :

- Abshor Marantika. NPM. 120130070042.2012. *Kepemilikan Institusi, Kinerja Keuangan dan Nilai Perusahaan Dimoderasi Pengungkapan Tanggungjawab Sosial Perusahaan (Studi pada Industri Manufaktur Tercatat di BEI)*. UNPAD.
- Hasan Asy'ari. B4A 005 021 . 2009 : *Implementasi Corporate Social Responsibility (CSR) Sebagai Modal Sosial Pada PT Newmont*, Undip
- Saputri, N. (2010). *Analisis Corporate Social Responsibility Sebagai Pembentuk Citra Perusahaan Dan Pengaruhnya Terhadap Loyalitas Pelanggan PT. Fast Food Indonesia di Kota Semarang*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Dewi, Kinorika. (2007). Corporate Social Responsibility dan Pengaruhnya pada Good Corporate Image, *Jurnal Ekonomi Janavisi*, 10 (36), 369-383.
- David Polášek & Dr. Cesar Duch, Ph.D. (2012). Corporate Social Responsibility in Small and Medium-Sized Companies in the Czech Republic
- Harmony J. Palmer.(2012).Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Does it Pay to Be Good?
- Katavic, Ivica, Ph.D. (2014). *Corporate social responsibility and sustainable competitive advantage: A case study of the cement industry*
- Shann Turnbull. 2005. *Enhancing Corporate Operations and Social Accountability, Submission to the Australian Joint Parliamentary Committee on Corporations and Financial Services inquiry into Corporate Responsibility*
- Sheena Bruhn. (2013). Corporate Social Responsibility: A Case Study of Consumers' Perception of McDonald's Use of CSR in Relation to Image & Reputation